



**Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan**  
Volume 12/Nomor-1/April/2019

**ISSN : 2302-1322**

## **KEPRIBADIAN PROAKTIF SEBAGAI PEMBENTUK KINERJA KARYAWAN DENGAN PEMODERASI MASA KERJA**

**Nur Hayati Fatsya <sup>1</sup>**

Program Studi D4 Analis Kesehatan  
Fakultas Ilmu Kesehatan  
Universitas Setia Budi  
(nurhayatifatsya@yahoo.co.id)

**Didik Setyawan <sup>2</sup>**

Program Studi S1 Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Setia Budi  
(didiksetyawan1977@gmail.com)

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pembentukan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepribadian proaktif dan manajemen diri sebagai variabel mediasi dengan masa kerja sebagai variabel moderasi. Obyek penelitian ini adalah karyawan BLUD dan PNS di RSUD Dr. Moewardi Surakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 200 karyawan BLUD dan 200 karyawan PNS. Data yang diperoleh diolah menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dan dianalisis menggunakan software statistik AMOS. Hasil menunjukkan adanya perbedaan efek moderasi masa kerja dalam hubungan kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan yang berstatus BLUD dan PNS. Hasil ini memberikan arti tingginya masa kerja karyawan berstatus PNS memperlemah hubungan kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan karyawan yang berstatus BLUD.*

*Kata Kunci: Kinerja karyawan, Kepribadian Proaktif, Manajemen Diri, Masa Kerja*

### **A. PENDAHULUAN**

Kinerja karyawan masih menjadi kajian penting dalam penelitian sumber daya manusia. Hal ini disebabkan adanya keragaman hasil penelitian yang dipengaruhi oleh variabel pembentuk kinerja karyawan pada berbagai obyek penelitian (Frayne & Geringer; 2000, Nurcahyo; 2011, Dewi; 2012, Saeed *et al*; 2013). Keragaman hasil dalam membentuk kinerja karyawan yang tidak konsisten memberi peluang peneliti untuk mengkonfirmasi kembali

berdasarkan variabel-variabel studi terdahulu dengan menggunakan obyek yang berbeda.

Pembentukan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa variabel antara lain manajemen diri (Frayne & Geringer, 2000), kepemimpinan dan budaya organisasi (Tampi, 2014), kompensasi; kepemimpinan; disiplin kerja; kemampuan kerja dan motivasi kerja (Nurcahyo, 2011), pengendalian internal dan gaya kepemimpinan (Dewi, 2012), sikap manajer;

budaya organisasi; masalah pribadi; konten kerja dan imbalan keuangan (Saeed *et al*, 2013). Keragaman variabel pembentuk kinerja karyawan memberi dampak hasil pengujian pada berbagai obyek amatan. Namun, dalam studi ini variabel yang digunakan dalam membentuk kinerja karyawan adalah manajemen diri sebagai variabel mediasi, kepribadian proaktif sebagai variabel independen, dan masa kerja sebagai variabel moderasi dengan alasan belum ditemukan dalam konteks ke Indonesiaan, serta variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Studi ini memasukkan obyek penelitian karyawan BLUD (kontrak) dan karyawan PNS (tetap). Tampi (2014) dalam studinya di Indonesia yang mendapatkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara status kerja karyawan tetap dan karyawan kontrak terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mengkonfirmasi studi sebelumnya yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan kontrak lebih baik dari pada karyawan tetap (Hadiyani *et al.*, 2013). Studi lain yang dilakukan oleh Putra *et al* (2015) mendapatkan hasil bahwa prestasi kerja karyawan kontrak secara keseluruhan memiliki rata-rata penilaian yang sangat tinggi dibandingkan prestasi kerja karyawan tetap. Penjelasan tersebut memberikan kesimpulan bahwa perbedaan status karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berbagai kajian pembentuk kinerja karyawan masih ada keragaman hasil yang disebabkan oleh variabel yang mempengaruhi. Maka studi ini melakukan konfirmasi kembali pembentukan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh manajemen diri dan kepribadian proaktif serta masa kerja sebagai variabel moderasi pada konteks Indonesia. Studi ini mengambil objek kinerja karyawan BLUD dan karyawan PNS di RSUD Dr. Moewardi, dengan alasan belum ditemukannya penelitian yang menggabungkan ketiga faktor manajemen diri dan kepribadian proaktif serta masa kerja sebagai variabel moderasi pada obyek karyawan rumah sakit.

## B. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja Karyawan

Kinerja dalam penerapan di organisasi atau perusahaan, kinerja karyawan mengacu pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang berada di bawah kendali dari karyawan sendiri (Liao & Chuang, 2004). Penjelasan lain tentang kinerja karyawan diungkapkan oleh Tampi (2014) menyebutkan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi mengacu

pada perilaku relevan dan berada di bawah kendali karyawan.

Berbagai penelitian terdapat keragaman variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Moser & Galais (2007) adalah masa kerja sebagai variabel moderating dan pemantauan diri sebagai variabel independent. Studi lain oleh Saeed *et al* (2013) variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sikap manajer, budaya organisasi, masalah pribadi, konten kerja dan imbalan keuangan. Penerapan dalam konteks Indonesia variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kemampuan kerja, dan motivasi kerja (Nurchahyo, 2011). Namun, dalam studi ini variabel yang digunakan dalam membentuk kinerja karyawan adalah manajemen diri sebagai variabel mediasi, kepribadian proaktif sebagai variabel independen, dan masa kerja sebagai variabel moderasi dengan alasan belum ditemukan dalam konteks studi di Indonesia, serta variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### Manajemen Diri

Konsep manajemen diri adalah perilaku strategi kognitif yang membantu individu dalam penataan lingkungannya, membangun motivasi diri, dan memfasilitasi perilaku yang sesuai untuk memperoleh standar kinerja (Gerhardt

*et al*, 2009). Pendapat lain dalam menjelaskan manajemen diri dimaknai sebagai perilaku yang dapat mengarahkan individu untuk membantu mencapai motivasi diri dengan cara yang diinginkan (Frayne & Geringer (2000). Berdasar penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen diri adalah bentuk perilaku strategi kognitif dalam mengarahkan individu dalam penataan lingkungannya melalui pembangunan motivasi untuk memperoleh standar kinerja dengan cara yang diinginkan.

Berbagai studi mendapatkan hubungan positif antara manajemen diri dan kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Frayne & Geringer (2000) menunjukkan bahwa manajemen diri signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Studi tersebut memberikan penjelasan bahwa manajemen diri memungkinkan individu untuk memodifikasi perilakunya dengan melakukan pengendalian atas lingkungannya yang dapat mempengaruhi kinerja (Gerhardt *et al*, 2009). Studi yang lain menyebutkan bahwa individu yang mempunyai keterampilan tentang manajemen diri mempunyai peran penting untuk karir manajerial di masa depan (Moser dan Galais, 2007). Pendapat lain dalam mengungkap manajemen diri berperan untuk keberhasilan profesional pengembangan sumber daya manusia dalam situasi lintas budaya (Castaneda *et al*, 1999). Penjelasan tersebut dimaknai bahwa manajemen diri merupakan variabel penting yang dapat mempengaruhi pembentukan

kinerja karyawan. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: Manajemen diri berpengaruh dalam membentuk kinerja karyawan BLUD dan karyawan PNS

### Kepribadian Proaktif

Kepribadian proaktif didefinisikan sebagai keyakinan dalam kemampuan individu untuk mengatasi kendala oleh pasukan situasional dan kemampuan untuk mempengaruhi perubahan dalam lingkungan (Barrick & Mount, 1991; Joo & Lim, 2009). Pendekatan yang lebih spesifik diungkapkan oleh Crant (2000) yang menjelaskan perilaku proaktif sebagai mengambil inisiatif dalam merubah keadaan saat ini atau status quo yang dengan tidak pasif untuk beradaptasi kondisi yang lebih baik. Maka dapat disimpulkan bahwa kepribadian proaktif adalah mengambil inisiatif dalam meningkatkan kemampuan individu untuk mengatasi kendala-kendala situasional dan kemampuan untuk mempengaruhi perubahan dalam lingkungan.

Bateman & Crant (1993) yang awalnya mengkonsepkan hubungan dari sifat kepribadian proaktif dengan kinerja. Kepribadian proaktif ditandai dengan inisiatif mengambil dan mencari kesempatan. Crant (2000) berpendapat bahwa kepribadian proaktif memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan dikarenakan individu proaktif mampu menciptakan peluang untuk efektivitas dalam bekerja. Studi lain yang dilakukan oleh Bakker *et al* (2012) pada

berbagai organisasi di Belanda yang menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepribadian proaktif mempunyai peran dalam pembentukan kinerja karyawan. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>2</sub>: Kepribadian proaktif berpengaruh dalam membentuk kinerja karyawan BLUD dan karyawan PNS

Ciri-ciri kepribadian yang dimiliki oleh individu yang proaktif mempunyai kecenderungan untuk terlibat dalam pengelolaan diri dalam melakukan perubahan di organisasi (Gerhardt *et al*, 2009). Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian proaktif dan manajemen diri terkait positif yang berarti individu yang cenderung proaktif terlibat dalam perilaku manajemen diri (Gerhardt *et al*, 2009). Saks & Ashforth (1996) dalam studinya berpendapat bahwa kepribadian proaktif akan memberikan efek positif berkaitan dengan manajemen diri yang mempunyai dan memiliki kapasitas untuk merubah kondisi yang ada dengan cara yang terstruktur. Maka dapat diartikan kepribadian yang proaktif bisa sebagai pendorong individu untuk manajemen diri. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>3</sub>: Kepribadian proaktif berpengaruh terhadap manajemen diri pada karyawan BLUD dan karyawan PNS

Studi yang dilakukan Gerhardt *et al* (2009) pada karyawan perusahaan pialang

logistik menunjukkan bahwa perilaku manajemen diri memediasi hubungan antara kepribadian proaktif dan kinerja. Studi tersebut mempunyai penjelasan bahwa bagi individu yang memiliki tingkat kesadaran yang tinggi cenderung mempunyai perilaku manajemen diri yang mampu memediasi hubungan antara kepribadian dan kinerja (Gerhardt *et al.*, 2009). Artinya bahwa perilaku manajemen diri dapat memperkuat hubungan antara kepribadian proaktif dan kinerja. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>4</sub>: Manajemen diri mempunyai memediasi hubungan kepribadian proaktif dalam membentuk kinerja karyawan BLUD dan karyawan PNS.

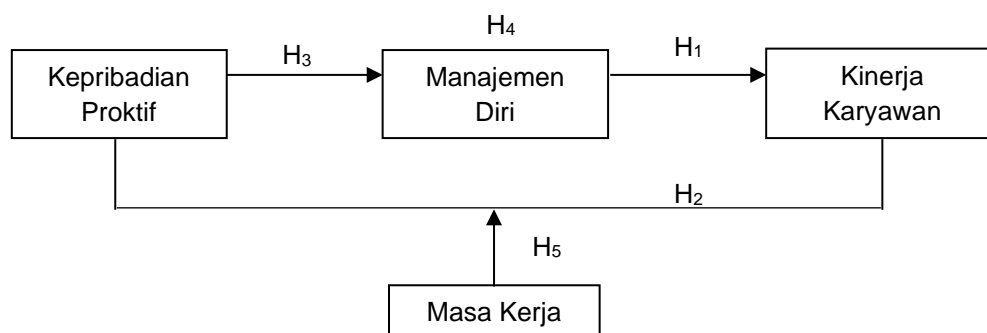
### Masa Kerja

Masa kerja dimaknai sebagai lamanya karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu yang membentuk loyalitas (Hadiyani *et al.*, 2013). Studi yang dilakukan oleh Gerhardt *et al* (2009) menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh negatif dari masa kerja yang besar terhadap kepribadian proaktif dengan kinerja, namun terdapat pengaruh positif dari masa kerja yang kurang terhadap kepribadian proaktif dengan kinerja. Moser & Galais (2007) yang menguji peran moderating masa kerja pada hubungan antara pemantauan diri dan kinerja yang menemukan pemantauan diri menjadi prediktor signifikan menonjol dari kinerja untuk karyawan dengan masa kerja yang rendah dengan pekerjaan sementara dan menghasilkan hubungan negatif yang signifikan dengan kinerja secara keseluruhan. Pernyataan tersebut memberikan arti bahwa masa kerja memiliki peran penting dalam memperkuat atau memperlemah hubungan kepribadian proaktif dalam membentuk kinerja karyawan. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>5</sub>: Masa kerja sebagai pengaruh dalam memperlemah hubungan kepribadian proaktif dalam membentuk kinerja karyawan BLUD dan karyawan PNS.

### MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Model Penelitian

### C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey. Teknik penyampelan menggunakan purposive sampling. Obyek dalam penelitian adalah karyawan BLUD dan karyawan PNS RSUD Dr. Moewardi masing-masing berjumlah 200 karyawan. Pengujian alat ukur menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan program SPSS, uji hipotesis dilakukan dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program AMOS.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas terhadap item pertanyaan kuisisioner untuk karyawan BLUD dan karyawan PNS dinyatakan valid. Dimana semua item pertanyaan mempunyai *factor loading* lebih besar dari 0,4 dan tidak terjadi nilai ganda. Pengujian reliabilitas ditentukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) pada obyek karyawan BLUD untuk semua butir pertanyaan pada setiap variabel kinerja karyawan= 0,902, manajemen diri= 0,822, dan kepribadian proaktif= 0,853, lebih besar dari 0,60. Nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) pada obyek karyawan PNS untuk semua butir pertanyaan pada setiap variabel kinerja

karyawan= 0,907, manajemen diri= 0,839, dan kepribadian proaktif= 0,759, lebih besar dari 0,60. Dapat disimpulkan seluruh item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Pengujian asumsi normalitas data dalam SEM didasarkan pada normalitas secara multivariate. Evaluasi normalitas data dalam SEM dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* di bawah harga mutlak 2,58 (Ghozali, 2014). Hasil pengujian dalam output SEM nilai c.r untuk BLUD adalah 35.051 dan nilai c.r untuk PNS adalah 26,516. Kedua nilai normalitas *multivariate* melebihi syarat sebesar  $\pm 2,58$ , karena data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari jawaban responden yang sangat beragam, sehingga sulit untuk mendapatkan data yang terdistribusi normal *multivariate* secara sempurna.

Uji *Goodness of fit* dilakukan untuk menguji kesesuaian model dengan datanya. Hasil uji *Goodness of fit* disajikan sebagai berikut:

Indeks	Nilai Kritis	Hasil	Keterangan
CMIN	$\chi^2 5\% = 120 = 146.5$	136,902	Kecil
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,41	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,139	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,937	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,991	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,027	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,987	Baik
NFI	$\geq 0,90$	0,930	Baik

Tabel 1. Hasil Analisis Goodness Of Fit Karyawan BLUD

Indeks	Nilai Kritis	Hasil	Keterangan
CMIN	$\chi^2 5\% = 106 = 131.0$	116,222	Kecil
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,096	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,234	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,944	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,995	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,022	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0,991	Baik
NFI	$\geq 0,90$	0,943	Baik

Tabel 2. Hasil Analisis Goodness Of Fit Karyawan PNS

Hasil dari *goodness of fit* pada obyek karyawan BLUD dan karyawan PNS adalah baik, artinya model mempunyai kesesuaian/kecocokan dengan datanya.

Uji hipotesis dilakukan dengan dengan menganalisa uji pengolahan data dengan menggunakan analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM) yaitu salah satu teknik analisis multivariate yang digunakan untuk menguji teori mengenai sekumpulan

relasi antar sejumlah variabel secara simultan (Ghozali, 2014). Ferdinand (2002) menjelaskan bahwa t hitung identik dengan c.r (*critical ratio*) yang diuji dengan nilai probabilitas ( $p$ ), dimana jika  $p < 0,05$  menunjukkan pengaruh yang signifikan dan jika  $p > 0,05$  menunjukkan tidak signifikan. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Hipotesis	Estimate	C.R	P	Keterangan
MD < --- KP	0,236	3,520	***	Signifikan
KK < --- MD	0,268	3,616	***	Signifikan
KK < --- KP	-0,095	-2,227	0,026	Signifikan
KK < --- MD_MK	0,005	4,008	***	Signifikan

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Karyawan BLUD



Hipotesis	Estimate	C.R	P	Keterangan
MD < --- KP	0,154	2,832	0,005	Signifikan
KK < --- MD	0,181	2,066	0,039	Signifikan
KK < --- KP	0,081	1,96	0,049	Signifikan
KK < --- MD_MK	0,001	0,572	0,567	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer yang telah diolah 2016

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Karyawan PNS

## Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis 1 pada karyawan BLUD mendapatkan bahwa variabel manajemen diri memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,001 dan lebih kecil dari 0,05. Hasil yang sama ditunjukkan pada obyek karyawan yang berstatus PNS dimana didapatkan bahwa variabel manajemen diri memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,005 dan lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis pertama diterima. Hasil ini didukung dengan penelitian sebelumnya oleh Frayne & Geringer *et al* (2000) dan Gerhard *et al* (2009).

Hasil pengujian hipotesis 2 pada karyawan BLUD mendapatkan bahwa variabel kepribadian proaktif memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,001 dan lebih kecil dari 0,05. Hasil yang sama ditunjukkan pada obyek karyawan yang berstatus PNS dimana didapatkan bahwa variabel kepribadian proaktif memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,039 dan lebih kecil dari 0,05,

yang berarti bahwa hipotesis kedua diterima. Hasil ini didukung dengan penelitian sebelumnya oleh Crant (2000) dan Bakker *et al* (2012).

Hasil pengujian hipotesis 3 pada karyawan BLUD mendapatkan bahwa variabel kepribadian proaktif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap manajemen diri. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,026 dan lebih kecil dari 0,05. Hasil yang sama ditunjukkan pada obyek karyawan yang berstatus PNS dimana didapatkan bahwa variabel kepribadian proaktif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap manajemen diri. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,049 dan lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis ketiga diterima. Hasil ini didukung dengan penelitian sebelumnya oleh Gerhard *et al* (2009) dan Saks & Ashforth (1996).

Hasil pengujian hipotesis 4 pada kedua sampel karyawan BLUD dan PNS menunjukkan bahwa bahwa variabel manajemen diri memiliki pengaruh yang signifikan memediasi hubungan antara kepribadian proaktif dengan kinerja karyawan. Pada obyek karyawan BLUD, ditunjukkan dengan nilai pengaruh tidak langsung hubungan kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh manajemen diri sebesar 44,85 lebih



besar dari nilai pengaruh langsung sebesar 7,85. Pada obyek karyawan PNS, ditunjukkan dengan nilai pengaruh tidak langsung hubungan kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh manajemen diri sebesar 16,58 lebih besar dari nilai pengaruh langsung sebesar 5,58. Hasil ini didukung dengan penelitian sebelumnya oleh Gerhard *et al* (2009).

Hasil pengujian hipotesis 5 pada karyawan BLUD menunjukkan bahwa variabel masa kerja memiliki pengaruh yang signifikan memoderasi hubungan antara kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,001 dan lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis kelima diterima. Hasil yang sama ditunjukkan pada obyek karyawan yang berstatus PNS dimana didapatkan bahwa variabel kepribadian proaktif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap manajemen diri. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas 0,049 dan lebih kecil dari 0,05. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gerhard *et al* (2009) dan Moser & Galais (2007).

## E. SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh manajemen diri dalam membentuk kinerja karyawan BLUD dan karyawan PNS, menguji pengaruh kepribadian proaktif dalam membentuk kinerja karyawan BLUD dan karyawan PNS, menguji pengaruh kepribadian proaktif

terhadap manajemen diri, menguji pengaruh manajemen diri dalam memediasi hubungan antara kepribadian proaktif dalam membentuk kinerja karyawan BLUD dan karyawan PNS, dan menguji pengaruh masa kerja dalam memperlemah atau memperkuat hubungan antara kepribadian proaktif dalam membentuk kinerja karyawan BLUD dan karyawan PNS. Hasil menunjukkan bahwa variabel manajemen diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap manajemen diri, variabel manajemen diri berpengaruh positif memediasi hubungan kepribadian proaktif dengan kinerja karyawan, variabel masa kerja berpengaruh positif memoderasi hubungan antara kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan pada obyek karyawan BLUD. Berbeda dengan karyawan PNS yang menunjukkan bahwa variabel masa kerja berpengaruh negatif memoderasi hubungan antara kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberi makna bahwa semakin tinggi manajemen diri, kepribadian proaktif, dan masa kerja pada karyawan BLUD dapat meningkatkan kinerjanya. Berbeda pada karyawan PNS, semakin tinggi manajemen diri dan kepribadian proaktif dapat meningkatkan kinerjanya, sedangkan semakin tinggi masa kerja dapat menurunkan kinerjanya.

## IMPLIKASI MANAGERIAL

Berdasarkan hasil penelitian pada obyek karyawan BLUD semua hipotesis terdukung. Berbeda pada obyek karyawan PNS, didapatkan hipotesis 5 tidak terdukung dimana masa kerja berpengaruh negatif memoderasi hubungan antara kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa semakin tinggi masa kerja pada karyawan PNS dapat memperlemah hubungan kepribadian proaktif dengan kinerja karyawan. Untuk itu bagi karyawan PNS dibutuhkan adanya motivasi dari atasan untuk mengembangkan diri kembali untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya dapat dilakukan workshop, seminar, diskusi terutama pada karyawan PNS yang berkaitan dengan pengembangan diri secara terus-menerus dengan jangka waktu tertentu sebagai salah satu cara dalam menambah pengetahuan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## REFERENSI

- Bateman, T. S., & Crant, J. M. 1993. The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal Of Organizational Behavior*. Vol. 14. No. 2. pp. 103-118.
- Bakker, B. A., Tims, M., & Derks, D. 2012. Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*. Vol. 65. No. 10. pp. 1359.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 44. No. 1-26.
- Castaneda, M., Kolenko, T. A., & Aldag, R. J. 1999. Self-management Perceptions and Practices: A Structural Equations Analysis. *Journal of Organizational*. Vol. 20. No. 1. pp. 101-120.
- Crant, J. M. 2000. Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. Vol. 26. No. 23. pp. 435-462
- Dewi, S. P. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta: Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group. *Jurnal Nominal*. Vol. 1. No. 1. pp. 1-22.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Seri Pustaka 03/BP UNDIP.
- Frayne, C., & Geringer J. M. 2000. Self-management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85. No. 3. pp. 361-372.
- Gerhardt, M., Ashenbaum, B., & Newman, W. R. 2009. Understanding the Impact of Proactive Personality on Job Performance: The Roles of Tenure and Self-Management.

- Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 16. No. 1. pp. 61-72.
- Ghozali, I. 2014. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 22.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hadiyani, M. I., Karmiyati, D., & Ingarianti, T. M. 2013. Komitmen Organisasi Ditinjau dari Masa Kerja Karyawan. *Jurnal Online Psikolog*. Vol. 1. No. 1. pp. 159-173.
- Joo, Baek-Kyoo., & Lim, T. 2009. The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol.16. No. 1. pp. 48-60.
- Liao, H., & Chuang, A. 2004. A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*. Vol. 47 No. 1. pp. 41-58.
- Moser, K., & Galais, N. 2007. Self-Monitoring and Job Performance: The Moderating Role of Tenure. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 15. No. 1. pp. 83-93.
- Nurcahyo, A. 2011. Analisis Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Pt. Quadra Mitra Perkasa Balikpapan. *Jurnal Eksis*. Vol. 7. No. 2. pp. 1816-2000.
- Parker, S. K & Williams, H. M. 2006. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91. No. 3. pp. 636-652.
- Putra, B. P., Hamid, D., & Ruhana, I. 2015. Analisis Perbandingan Prestasi Kerja Karyawan Kontrak Dengan Karyawan Tetap (Studi Pada Karyawan Pt. Yanaprima Hastapersada, Tbk Cabang Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 26 No. 1. pp. 1-6.
- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. N., Anam, I., Nayab, H. H & Yaseen, S. 2013. Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in The Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. Vol. 17. No. 9. pp. 1200-1208.
- Saks, A. M & Ashforth, B. E. 1996. Proactive Socialization and Behavioral Self-Management. *Journal Of Vocational Behavior*. Vol. 48. pp. 301-323.
- Siswanto, N., Nurmianto, E., & Sapuwan, S. 2006. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo). *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 8. No. 1. pp. 40-53.
- Tampi, B. J. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.



Bank Negara Indonesia, Tbk  
(Regional Sales Manado). *Journal  
Acta Diurna*. Vol 3. No. 4. pp. 1-20.